

NOTÍCIAS

Crescimento económico em Portugal: desejo ou realidade?

Passaporte

Globalize a sua empresa: experiências de sucesso

O que é a Banca 2.0?

“É possível aprender a dirigir?”

Vitalidade do setor agrícola, espelhada em 3 casos de sucesso

Média

**“Tanto mar pode gerar tanto negócio”
entre outros...**

PANORAMA

Uma criança necessita de algo mais do que amor

A Yahoo obriga os empregados a voltar ao escritório

EUA: as novas mães solteiras

“Por qué fracasan los países”

DOCUMENTAÇÃO

Quando a consciência incomoda a lei

www.aese.pt

AGENDA

WLF: Da palavra à ação

Lisboa, 22 de novembro de 2013

Finanças para Não-Financeiros

Lisboa, 25 de novembro, 2, 9 e 16 de dezembro de 2013

A Direção responsável

Lisboa, 27 de novembro de 2013

4º Concurso de Casos da AESE

Lisboa, 30 de novembro de 2013

Como se tornar mais competente

Lisboa, 9 de dezembro de 2013

Segurança, qualidade e inovação alimentar

Lisboa, 12 de dezembro de 2013

[Lisboa, 25 de outubro de 2013](#)

[Encontro anual de Alumni do Executive MBA AESE/IESE](#)

Crescimento económico em Portugal: desejo ou realidade?

“Agenda para o crescimento: desafios do crescimento económico” foi o mote do encontro anual dos Alumni do [Executive MBA AESE/IESE](#), realizado na AESE, em Lisboa, no dia 25 de outubro de 2013.

O Prof. José Brandão de Brito, Chief Economist do Millenniumbcp, enunciou e avaliou os fatores críticos do crescimento económico português, tendo em conta as questões éticas decorrentes e a liberdade que o capitalismo pressupõe. José Brandão de Brito deixou uma mensagem de esperança: apesar do retrato de Portugal no World Economic Forum, “o fado [português]” não tem de “fadar a nossa atitude” perante as adversidades.

A Prof. Teresa Correia de Barros fez incidir a sua apresentação so-

bre o compromisso que os formadores devem ter na educação e na qualificação das pessoas, no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, promovendo a ética e o profissionalismo. Só assim seremos “cidadãos de pleno direito e de pleno dever”.

A partir da sua experiência vitivinícola, Fernando Bianchi de Aguiar, o atual Diretor da Unidade de Biocombustíveis da Galp, explicou como a criação de infraestruturas para rentabilizar a produtividade do trabalho humano sobre a natureza foi importante para a eleição do Douro à categoria de Património Mundial.

O capítulo do financiamento foi desenvolvido por Carlos Álvares, Administrador do Banco Popular, para quem a “curto prazo, os



Carlos Álvares e Teresa Correia de Barros



Raul Bessa Monteiro e Fernando Bianchi de Aguiar



bancos terão liquidez para conceder financiamento.” Todavia, as empresas sentem uma maior dificuldade na sua obtenção por causa do contexto económico que se vive.

As conferência foram seguidas de um jantar de confraternização na AESE, entre os Alumni do Executive MBA AESE/IESE e os Professores. Este foi um momento para que vários Alumni expusessem brevemente o estágio de desenvolvimento positivo dos seus projetos de NAVES. ▣



Participantes no Encontro anual do Executive MBA AESE/IESE

[AESE Porto, 23 de outubro de 2013](#)

[Seminário com o patrocínio da](#)



Globalize a sua empresa: experiências de sucesso

Adrián Caldart, docente de Política da Empresa na AESE, dirigiu o seminário “Globalize a sua empresa”, no Porto, no passado dia 23 de outubro. Contrastando a posição de Thomas L. Friedman de que a globalização total é irreversível, com a visão crítica de Pankaj Ghemawat, que avança com os fatores de adaptação, agregação e arbitragem como fundamentais no processo de globalização, Adrián Caldart referiu o peso de outras variáveis a ter em conta, como a demográfica.

Reveladas as “fantasias da globalização”, o Professor recorreu a exemplos e a casos práticos para corroborar a sua perspetiva do tema.

Na segunda parte do seminário, Luís Filipe Pereira, em função da sua experiência de internacio-

nalização como antigo Diretor Geral da EFACEC, refletiu sobre as atitudes a tomar pelos dirigentes em face do futuro, lembrando que “não basta prever, é preciso antecipar; construir hoje”. O orador referiu ainda a sua perspetiva sobre o fenómeno da globalização e as razões para a internacionalização no contexto nacional. Sem deixar de abordar as estratégias, lembrou que a decisão é o produto acabado e depende de duas importantes matérias-primas: a informação e a qualidade do decisor.

Luís Filipe Pereira reviu os dois dilemas da Direção Geral: “como comunico de forma clara com todos os que serão responsáveis pela execução e como a garanto?” Apontou a qualidade, a motivação das pessoas, bem como os mecanismos operacionais concebidos para garantir o seu alinhamento, e



Prof. Adrián Caldart, da AESE



uma comunicação humana e próxima, como fatores incontornáveis para uma execução da estratégia.

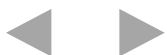
Na terceira e última parte do seminário, Sérgio Silva, Diretor Geral do Grupo Metalcon, Albano Fernandes, Diretor Geral da 2work4, Purificação Tavares, Diretora Geral da CGC Genetics, e Norberto Bessa, Supply Chain Manager da Parfois, partilharam as suas experiências de internacionalização.

O seminário da AESE demonstrou que a qualidade da gestão faz mesmo a diferença no processo de globalização do seu negócio, sendo certo que o erro é salutar e faz parte do processo de aprendizagem, devendo assim ser encarado como tal; mas sempre que possível deve ser evitado por um processo ajustado ao desenvolvimento e execução da estratégia.

O Seminário foi patrocinado pela DHL, representada pelo Diretor Geral da empresa em Portugal, Américo Fernandes (20º [PADE](#)). ■

[AESE Porto, 3 de outubro de 2013](#)

[Sessão de Continuidade para os Alumni do norte, com Nelson Machado do ActivoBank](#)



O que é a Banca 2.0?

No dia 3 de Outubro, teve lugar a primeira sessão de continuidade do ano letivo, no Porto. O tema foi o da Banca 2.0 e a sessão foi orientada por Nelson Machado, CEO do ActivoBank.

Explicou que, tal como o mundo evolui e se transforma, também os negócios sofrem modificações e evoluções que, por vezes, são tão profundas que nem nos apercebemos das mesmas, tornam-se tão naturais que escapam à nossa visão ou racionalidade. Simplesmente acontecem e, sem darmos por isso, tornam-se comportamentais (ex.: posso sair de casa sem a carteira que não volto para trás, mas se me esquecer do Smartphone é garantido que volto a casa...)

Assim, a banca não é imune à sua envolvimento e como tal tem sofrido modificações consideráveis ao

	Banca 1.0 "Tradicional"	Banca 1.1 Tradicional com outros canais	Banca 2.0 Mobilidade
Canais utilizados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sucursal ▪ Telefone ▪ Fax 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Portal Web ▪ Informacional ▪ Transacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Smartphone ▪ Tablet
Pagamentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinheiro ▪ Cheques ▪ Cartões 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet Payments: ▪ PayPal ▪ Amazon 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pagamentos com Smartphone ▪ Cartões "Contactless"
Nível de Educação dos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação "escolar" ▪ Pouco tecnológica ▪ Baseada em livros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geração Internet ▪ Cultura "WWW" ▪ Conceito "Ask Google" 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geração Mobile ▪ Redes Sociais ▪ Altamente tecnológica
	<i>Classic and Slow</i>	<i>Control and Choice</i>	<i>Anywhere... Anytime...</i>

longo do tempo. Com efeito, da banca "tradicional" (banca1.0), marcada pelas sucursais físicas e cheias de clientes, passou-se para a "banca 1.1" que juntou à banca tradicional o acesso ao banco através de um portal web e criou a

cultura de consultas na Internet, evoluindo até aos dias de hoje com a chamada banca 2.0.

Mas afinal o que é a banca 2.0? É a banca da mobilidade (tenho acesso ao banco em qualquer lugar, em

»»



qualquer momento), da tecnologia, do mobile, smartphone e tablets, da interação através de APP's, etc.

Mas é, também, a banca das redes sociais, onde tudo o que acontece é visível aos outros, das recomendações dos nossos pares, do e-commerce e do multichannel.

Neste sentido, poder-se-á afirmar que a banca 2.0 não é só e apenas uma evolução tecnológica mas, sobretudo, uma transformação comportamental. ■

[Lisboa, 29 de outubro de 2013](#)

[Lançamento do livro do Prof. Pedro Ferro](#)



“É possível aprender a dirigir?”

A gestão é um termo comum entre os Alumni da AESE, mas será que “É possível aprender a dirigir?”. A apresentação do mais recente livro do [Prof. Pedro Ferro](#), esclarece através de exemplos de personalidades históricas e heróis literários, lições atuais de direção de empresas e de pessoas.

“Logo no início do livro, eu sugiro que há na sua raiz uma ideia de algum modo idealista: a educação, formação ou desenvolvimento pessoal não dispensam a experiência, o contacto com a grandeza. A este propósito, há um velho ditado segundo o qual ‘nós somos anões, mas erguemo-nos sobre os ombros de gigantes’. Refere-se à alavanca que Grandes Livros e os Grandes Personagens podem representar para as pessoas comuns, como nós. À primeira vista, pode parecer que é esta a perspetiva deste livro.

Contudo, não é bem assim. Confesso que” diz o autor, “não gosto muito desta distinção (gigantes e anões), talvez porque nesse caso, eu seria também um anão. Mas, sobretudo, porque acredito que há uma grandeza latente, um potencial intenso, na pessoa comum. Essa grandeza tem que ser despoletada, despertada, acendida. Ora, para que sejamos capazes de sair da mediocridade, precisamos de um ponto de ignição, de um ponto de apoio, a partir do qual possamos elevar o olhar, para que sejamos capazes do ‘golpe de asa’ e para que nos possamos julgar a nós próprios e ao nosso tempo.

A mitologia, as epopeias clássicas, as gestas históricas e os romances psicológicos são como escadas que nos podem ajudar a subir até esse ponto: alertam-nos de modo vívido para a importância e conse-



Oradores na sessão

quências do carácter de um chefe e podem suscitar o aperfeiçoamento. A virtude (ou a falta dela) é mais atrativa (ou repulsiva), eloquente e convincente quando é contada, mostrada e encarnada, do que quando se procura demonstrar e transmitir de modo abstrato e concetual.

»»



Isto enlaça com outra das ideias de fundo deste livro: uma ideia realista sobre a natureza do homem, que concita uma certa humildade pessoal e a disponibilidade para aceitar a imperfeição humana, nomeadamente a de cada um de nós. Nestes termos, os ‘[casos](#)’ da história e da literatura convidam a olhar para dentro de si, para dentro de cada um de nós. Os dirigentes devem aprender mais sobre eles mesmos. Antes de dirigir outras pessoas, cada um deveria refletir como é capaz de dirigir-se a si próprio. Isto requer tempo, não é algo natural em pessoas de ação e não é necessariamente agradável, mas é preciso.”

A sessão contou com a intervenção de Teresa Caetano (37º [PADE](#)), Diretora da ANACOM e coautora da obra, que levantou o véu sobre os vários casos de dirigentes compilados. “Este livro é um ponto de partida para os leitores a quem caberá acrescentar mais exemplos, experiências e pontos de vista.”

Ana Loya (38º [PADE](#)), CEO da Odgers Berntson – Ray Human Capital e também coautora, referiu a importância de gerir, dirigir e liderar em quem assume o comando das empresas. “Se estiverem reunidos estes conceitos é fantástico. Todavia, nem sempre são fatores coincidentes no mesmo responsável.” E recordando as aulas de liderança do [Prof. Raul Diniz](#), sublinhou ainda que “a liderança vive no eterno presente, em que no líder converge o “ser”, o “fazer” e o “saber”, espelhados na vida dos exemplos que “É possível dirigir?” compagina.

Na sessão esteve também presente José Rodrigues (40º [PDE](#)), da editora Almedina, que se manifestou agradecido por poder publicar esta obra da AESE.

Para além dos autores mencionados, “É possível aprender a dirigir?” inclui ainda ensaios de Ricardo Rovira Reich, [Agustín Avilés Uruñuela](#) e [Luis Manuel Calleja](#).

O livro encontra-se à venda na [livraria da AESE](#). ◻



Lisboa, 30 de outubro de 2013

Ciclo Agricultura e Economia agroalimentar



Vitalidade do setor agrícola, espelhada em casos de sucesso

“Modelos de Negócio na área Agroalimentar” foi o mote da 2ª sessão do ciclo de continuidade “Agricultura e Economia agroalimentar”, organizado pelo [Agrupamento de Alumni da AESE](#), no dia 30 de outubro.

Miguel Serrão (37º [PADE](#)), explicou que a razão de promover na AESE este debate entre dirigentes e empresários deve-se à “vitalidade do setor agrícola. Durante estes últimos anos de crise profunda, em que a economia nacional na generalidade dos setores tem vindo a perder a competitividade e riqueza, o setor agrícola e agroalimentar tem crescido pelo empreendedorismo, pela inovação e pela capacidade de aproveitar o potencial que o nosso país tem e

pô-lo ao serviço da economia do país.

Optámos por fazer um ciclo com três sessões, sendo que a primeira consistiu num balanço sobre o setor agrícola agroindustrial e agroalimentar em Portugal, a evolução em face dos financiamentos da União Europeia e integração no mercado global de produtos agrícolas – algo a que Portugal não estava habituado.”

Esse enquadramento realizado no dia 1 de outubro, pelo Prof. Francisco Avilez, orador “com reconhecido mérito no setor, que participa em grupos de trabalho relacionados com a política agrícola”, incitou a uma reflexão acerca daquilo que “pode ser feito a partir de



agora, tendo em conta os erros e os acertos, e como potenciar essa capacidade inovadora e empreendedora dos nossos empresários do sector agroalimentar”.

Na segunda sessão do ciclo, apresentaram-se três casos de sucesso aos participantes: a TORRIBA, a



SOVENA e a DEROVO, empresas que ilustram “o que temos de bom e como é que se pode, perante adversidades – que todas sofreram-, conseguir convertê-las em vantagem e fazer refletir a sua atividade em crescimento e riqueza, uma ajuda inestimável para a economia nacional”.

A [próxima sessão](#), que fechará o ciclo, terá como orador convidado o Secretário de Estado da Alimentação e da Investigação Agroalimentar, Nuno Vieira e Brito, “porque toda a produção agrícola e o setor agroalimentar têm na base conceitos e preocupações que, hoje em dia, o mercado revela relativamente ao ambiente, à utilização mais racional daquilo que são os sistemas agrários, à desconfiança dos consumidores quanto aos produtos que se utilizam e à segurança que se traduz em termos alimentares. A sessão de continuidade terá lugar em Lisboa, no dia 12 de dezembro de 2013. ■

AGENDA



Seminários



Seminário
Finanças para Não-Financeiros

Lisboa, 25 de novembro, 2, 9 e 16 de dezembro de 2013

[Saiba mais >](#)



Seminário
Como se tornar mais competente

Lisboa, 9 de dezembro de 2013 ›

[Saiba mais >](#)

Sessões de continuidade



Sessão de continuidade
A Direção responsável

Lisboa, 27 de novembro de 2013

[Saiba mais >](#)



Sessão de continuidade
Segurança, qualidade e inovação alimentar

Lisboa, 12 de dezembro de 2013

[Saiba mais >](#)

Eventos



Evento
WLF: Da palavra à ação

Lisboa, 22 de novembro de 2013 ›

[Saiba mais >](#)



Evento
4º Concurso de Casos da AESE

Lisboa, 30 de novembro de 2013

[Saiba mais >](#)

PASSAPORTE



Nuno Diniz (11º [Executive MBA AESE/IESE](#)) é o novo Project Manager da DTV Research.



Rafael Souza-Falcão (13º [Executive MBA AESE/IESE](#)) é o Executive Manager da 3D Spot.



AESE nos Media



De 2 a 15 de novembro de 2013

[Novo consumidor compra menos e aposta mais nas promoções](#)

In Actualidad€ - Economia Ibérica- 01-11-2013

[AESE - Escola de Direcção e Negócios](#)

In Diário Económico - Quem é Quem- 04-11-2013

[Formar líderes para um futuro melhor](#)

In Diário Económico - Quem é Quem- 04-11-2013

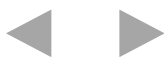
[Tanto mar pode gerar tanto negócio](#)

In Diário Económico - Quem é Quem- 04-11-2013

[Em Goa: A Índia e o Mercado Lusófono](#)

In Público- 04-11-2013





PANORAMA

Uma criança necessita de algo mais do que amor

Um ensaio (“Mariage homosexuel, homoparentalité et adoption: ce que l’on oublie souvent de dire”, com uma tradução para inglês que se pode encontrar em “First Things”, março 2013) de Gilles Bernheim, grande rabino de França, sobre o projeto de casamento homossexual (aprovado a 2.2.2013) converteu-se num texto importante no debate, em França, e foi citado elogiosamente por Bento XVI. Resumimos os argumentos que fazem referência à negação da diferença sexual entre os espo-sos.

O projeto governamental de “casamento para todos” pretende consagrar na lei o direito a casar-se de todos os que se amam.

Mas Bernheim recorda diversas situações nas quais do facto de duas pessoas se amarem, não fica claro que tenham direito a casar-se, sejam hetero ou homossexuais. Por exemplo, uma mulher não pode casar-se com dois homens, mesmo que assegure amar os dois e ambos queiram ser seus maridos.

O “casamento para todos” é uma frase vazia, visto que com a legalização do casamento homossexual, a lei continuará a proibir algumas pessoas de se casar. A lógica jurídica é simples: se proibir o casamento homossexual é discriminatório, recusar o casamento entre quem quer que invoque o amor (por exemplo, os

defensores da poligamia ou dos casamentos de grupo) será também considerado discriminatório.

Por outro lado, os desejos individuais não bastam para mudar de cima abaixo uma instituição social. “O casamento”, para Bernheim, “não é somente o reconhecimento de uma relação amorosa. É a instituição que articula a união de um homem e de uma mulher como parte de uma sucessão de gerações. Pressupõe a fundação de uma família; isto é, de uma célula social que origina uma série de relações paternofiliais entre os seus membros”.

O amor muito menos é suficiente para invocar o direito dos casais

»»



do mesmo sexo a adotar. Bernheim não põe em causa que os homossexuais possam dar amor como os heterossexuais. Mas recorda que “amar uma criança é uma coisa e, amar uma criança com um amor que proporcione a estrutura necessária, outra”. “O papel dos pais vai para além do amor que sentem pelos seus filhos. Reduzir o vínculo entre pais e filhos aos seus aspetos afetivos e educativos é passar por alto o facto de este vínculo ter um fator psicológico de vital importância para a identidade das crianças”.

“Todo o afeto possível não basta para gerar as estruturas psicológicas básicas de que a criança necessita para vir a saber de onde vem, pois a criança estabelece a sua própria identidade somente

através de um processo de diferenciação, o qual pressupõe saber com quem se parece. Por isso, necessita de saber que é fruto do amor entre um homem, o seu pai, e uma mulher, a sua mãe, graças à diferença sexual que existe entre eles”.

(...) “Identificar os pais de um filho não é só indicar quem vai criar a criança, com quem estabelecerá relações afetivas, ou quem lhe servirá como adulto de referência. Mais importante ainda: pressupõe situá-la numa cadeia geracional. Esta cadeia garante a cada indivíduo um lugar no mundo onde vive, visto que sabe de onde vem”.

Para Bernheim, a ideia da “homoparentalidade” é uma ficção. Tal como o casamento, a paternidade

baseia-se na distinção antropológica entre homem e mulher. Pelo contrário, “os ativistas *gays* reivindicam o direito a um novo estatuto parental onde a paternidade fica reduzida a certas funções tais como a educação”. E acrescenta: “O termo ‘pais’ não é neutral; inclui a diferença sexual. Aceitar o de ‘homoparentalidade’ é arrancar à palavra ‘pais’ o seu significado corporal, biológico e carnal”.

Contra os que alegam serem os homossexuais discriminados por não poderem adotar, Bernheim recorda que o desejo de ter filhos não cria um direito a tê-los. Isto é válido tanto para os heterossexuais como para os homossexuais.

Bernheim denuncia com firmeza que “os defensores da adoção por





casais homossexuais passam por alto neste debate que a criança é uma pessoa, um sujeito”. Falar de um “direito ao filho” instrumentaliza a criança; esta é sempre sujeito, não objeto, de direitos.

Contra isto pode argumentar-se que existem centenas de crianças à espera de ser adotadas, e que

será sempre melhor a sua adoção por um casal de homossexuais a permanecerem num orfanato. Mas Bernheim replica que são precisamente “as crianças que esperam ser adotadas, as que necessitam, mais do que outras, de um pai e de uma mãe”, pois “sofrem o duplo trauma do abandono e da falta de identidade familiar” que a relação com um

progenitor masculino e outro feminino confere.

Além disso, obrigar essas crianças a adaptarem-se à situação afetiva de um casal do mesmo sexo, não constituiria para elas um novo obstáculo em face da grande maioria de crianças que têm pai e mãe? ■

**PANORAMA**

A Yahoo obriga os empregados a voltar ao escritório

As vantagens do teletrabalho têm sido alvo de discussão, depois do anúncio da Yahoo de suspender esta opção laboral para os seus trabalhadores a partir de junho passado. Até aí, esta modalidade foi crescendo gradualmente e implantou-se, sobretudo, em setores emergentes. Entre 2005 e 2010, a percentagem de trabalhadores que exerciam a sua profissão a partir do lar passou de 3,6% para 4,3% nos Estados Unidos, com um crescimento maior em áreas como a informática, a ciência e a engenharia.

Os defensores do teletrabalho costumam enumerar entre as

suas vantagens o maior rendimento. Num estudo realizado pelas universidades de Standford e Pequim, depois de dividir o pessoal em dois grupos, consoante prestassem os seus serviços no seu domicílio ou nos escritórios, e analisar os seus resultados, concluiu-se que os que o faziam a partir de casa foram 13% mais produtivos do que os seus companheiros e, além disso, revelaram um maior grau de satisfação, afirma a “The Economist”.

Outros fatores como a redução de espaço de escritórios e a poupança em instalação de gabinetes também são favoráveis para as

empresas. Assim, após a polémica desencadeada pelas medidas da Yahoo, a Vodafone explicou que os resultados de um inquérito entre 500 executivos, mostram que as empresas britânicas poderiam economizar até 43.000 milhões de libras anuais, nesta modalidade, se os empregados trabalhassem à distância. Segundo o diretor da Vodafone na Grã-Bretanha, Jeroen Hoencamp, “as empresas estão a desvalorizar a poupança que deriva da redução de gabinetes”.

Mas, juntamente com o entusiasmo da poupança, deve considerar-se também a existência de

»»



outras desvantagens que, às vezes, se esquecem e acabam por limitar o avanço empresarial. Por exemplo, o teletrabalho não permite as trocas de ideias habituais entre companheiros de escritório, algo que se torna necessário quando se trata de juntar talentos para inovar, desenvolver aplicações ou decidir-se por novos produtos.

Segundo explicava na “The New Yorker” o guru John Seely Brown, diretor durante uma década do centro de investigação Xerox PARC, os encarregados da manutenção das fotocopiadoras parecia que perdiam tempo enquanto comentavam e tomavam café, mas essas conversas eram muito úteis para resolver os problemas que encontravam no seu trabalho. “Os encontros casuais chegam a

adquirir grande importância; as pessoas saem das suas rotinas e pensam”, afirmava.

A decisão tomada pela diretora-geral da Yahoo, Marissa Mayer, que recebeu muitas críticas dos defensores da flexibilidade laboral, não pretende anunciar o fim do trabalho a partir de casa, escondendo, sim, mais motivos estratégicos: uma parte da experiência laboral – valor intangível numa empresa – transmite-se de uns para outros, e não é fácil mantê-la viva e forte quando uma parte dos trabalhadores não está, algo que, a longo prazo, se repercute negativamente na demonstração de resultados. A nota interna enviada pela Yahoo aos seus trabalhadores diz: “Algumas das melhores decisões e ideias têm origem nas discussões de corredor e café; de

conhecer pessoas novas e de reuniões improvisadas. Rapidez e qualidade são sacrificadas, muitas vezes, quando se trabalha a partir de casa. Temos de ser um Yahoo!, e isso começa por estarmos fisicamente juntos”.

Alguns analistas salientaram que o valor em Bolsa da empresa norte-americana necessita de uma recuperação urgente, por ter passado de 125.000 milhões de dólares no ano 2000, para 25.000 milhões em 2012.

Se a Yahoo decidiu suprimir o trabalho a partir de casa, talvez seja porque constatou que os teletrabalhadores não estão suficientemente comprometidos com a empresa, num momento em que é necessário maior esforço. A nota que a Yahoo distribuiu entre os






seus empregados, aludia precisamente a que “estar presente nos escritórios se torna crítico” e salientava que “as interações e experiências só são possíveis” nesses espaços.

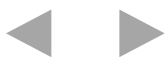
A decisão de Marissa Meyer foi interpretada como um ataque velado às medidas flexíveis a que recorrem muitas mulheres e homens para compatibilizar os

cuidados com a sua família. Alguns recordaram com uma certa ironia, como a própria diretora fez construir uma creche próximo do seu escritório para poder cuidar do seu filho, nascido recentemente.

No entanto, apesar deste pequeno contratempo, o teletrabalho continua a crescer no mundo. Muitas empresas continuam a encontrar

neste sistema um modo de recrutar e reter talento. O futuro talvez exija diretores que saibam gerir melhor as suas equipas para criar confiança entre os empregados, estejam ou não no espaço da empresa.

M. A. B. 



PANORAMA

EUA: as novas mães solteiras

“Mães solteiras jovens”: nos EUA, este conceito encontrava-se ligado a adolescentes que tinham ficado grávidas na sua etapa escolar de vida. Tinham de enfrentar sozinhas a vivência com o seu filho ou ir viver com os pais e com a ajuda que estes lhes pudessem prestar. Segundo o “The Wall Street Journal” (15.3.2013), este conceito evoluiu nas duas últimas décadas, pois este tipo de gravidezes em adolescentes diminuiu 42%.

Agora, a típica “mãe solteira jovem”, é uma mulher que con-

cluiu o secundário por volta dos vinte anos, a qual bem poderia estar a viver com o pai do bebé. Este tipo de gravidezes aumentou 27% nos últimos vinte anos.

Atualmente, do total de nascimentos, 41% acontecem fora do casamento. Deles, 60% correspondem a mulheres na casa dos vinte anos, enquanto que somente 20% são raparigas menores de 20 anos.

Ao atingirem os 30 anos, dois terços das mulheres norte-americanas já tiveram o seu

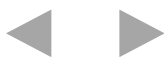
primeiro filho, geralmente fora do casamento. Esta situação leva a que a criança cresça numa situação instável e em desvantagem emocional perante aquelas que nascem no seio de uma família constituída. De facto, mais de 40% dos casais que têm um filho sem se casarem, divorciam-se antes de o filho chegar aos cinco anos, o triplo que com as uniões de pessoas casadas na sua mesma idade e com um filho.



O crescimento do número de mães solteiras entre os 20 e os 30 anos reflete também a tendência para atrasar o casamento. A média etária de contrair casamento está no seu máximo histórico: 29 anos nos homens e 27 nas mulheres. No caso de a mulher ter estudos universitários, a média etária sobe.

Este atraso também tem efeitos positivos, visto que deu a muitos jovens a oportunidade de terminarem os seus estudos e assentar a sua carreira profissional e situação económica antes de formar uma família. Um exemplo é que as mulheres com estudos universitários numa situação de espera até aos 30 anos para se casar, têm maiores rendimentos –

10.000 dólares mais por ano – do que as casadoras de 20-25 anos. O atraso do casamento também contribuiu para reduzir a taxa de divórcios, que tem vindo a cair lenta, mas de forma constante, desde 1980. ■



PANORAMA

“Por qué fracasan los países”

“Why Nations Fail”

Autores: Daron Acemoglu, James A. Robinson

Deusto. Barcelona (2012).

592 págs.

Tradução (castelhano):

Marta García Madera.

Não são muitos os livros que contam com elogios de seis prémios Nobel da Economia, e a recomendação de meios de comunicação tão influentes como o “The New York Times”, o “The Washington Post” ou o “The Wall Street Journal”. Este é o caso de “Por qué fracasan los países”. O motivo de tanta atenção, é ele abordar com dados, com argumentos bem estruturados e de

maneira acessível, um dos temas de maior importância no campo da economia: por que motivo alguns países são ricos e outros pobres?

Os professores Acemoglu (do MIT) e Robinson (de Harvard) tentam responder a esta pergunta depois de quinze anos de investigação e apoiando-se em numerosos exemplos desde a Antiguidade até hoje. O seu ponto de partida entronca com o enfoque institucional e, portanto, com o protagonismo que as instituições de um país ocupam no seu funcionamento e desenvolvimento. Nesta linha, a inovação da sua abordagem assenta nas diferenças que existem entre as denominadas instituições políticas

e económicas “inclusivas” e as “extrativas”, e o seu impacto no desenvolvimento económico dos países.

Para os autores, as instituições políticas inclusivas são características de um sistema político pluralista e centralizado, onde impera o Estado de Direito, em contraste com as extrativas, nas quais o poder está concentrado nas mãos de uma elite que o exerce quase sem limites. As primeiras oferecem segurança à propriedade privada, um sistema jurídico imparcial, liberdade de troca, possibilidade de entrada de novas empresas e que cada pessoa possa escolher a sua profissão. Permitem igualmente

»»



ter em conta outros dois fatores relevantes: a inovação tecnológica e o ensino.

As instituições económicas extrativas, pelo contrário, possibilitam que uma minoria extraia (daí a sua denominação), de maneira coerciva, os rendimentos e a riqueza gerados pela maioria da população para seu benefício exclusivo.

Acemoglu e Robinson desenvolvem e demonstram a validade da

sua tese através da exposição, na forma de casos, dos acontecimentos e das respostas institucionais que tiveram lugar em diversos países e em diferentes momentos da história. Ao mesmo tempo, aproveitam para registar as deficiências explicativas em que, na sua opinião, incorrem outras hipóteses como a geográfica, a da cultura ou a da ignorância.

A hipótese que propõem, é que a prosperidade de um país acontece

em consequência da entrada num círculo virtuoso, gerado pela retroalimentação positiva entre instituições políticas e económicas inclusivas. Pelo contrário, a pobreza aparece em consequência da queda num círculo vicioso, criado pela interação entre instituições políticas e económicas extrativas, do qual não é fácil sair.



Todavia, os autores pensam que a transição de instituições extrativas para inclusivas é possível, sempre e quando se produza uma mudança institucional e económica profunda. Isto sucedeu e poderá continuar a suceder se se aproveitarem acontecimentos relevantes, que os autores denominam “conjunturas críticas”, capazes de perturbar o equilíbrio político e económico existente num determinado país ou região.

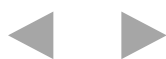
Acemoglu e Robinson estão plenamente conscientes, e assim o expressam, de que embora a sua teoria tenha uma inegável

capacidade explicativa, o seu poder profético é limitado, dada a quantidade de fatores, variáveis e circunstâncias que influem no desenvolvimento económico.

Pela repercussão e pelos debates que o livro tem vindo a gerar, assim como pelas reflexões a que convida sobre o importante papel que as instituições políticas e económicas desempenham no desenvolvimento dos países, a sua leitura é oportuna, estimulante e, portanto, muito recomendável.

L. B. M. □





DOCUMENTAÇÃO



Quando a consciência incomoda a lei

O Texas pode ficar proximamente sem o fármaco que utiliza para aplicar a pena de morte, pois os laboratórios farmacêuticos que o fabricam, puseram em causa a sua utilização com este objetivo. Este resultado permite situar, num contexto novo e esclarecedor, a objeção de consciência, que alguns querem limitar noutros assuntos controversos. Assim o faz observar Sean Murphy neste artigo (“The problem of unregulated conscientious objection”) publicado originalmente em “Protection of Conscience Project” (Canadá) e que inserimos em seguida:

Em finais de 2010, foi apresentado na Assembleia Parlamentar

do Conselho da Europa (PACE) um relatório da sua Comissão dos Assuntos Sociais, Saúde e Família, no qual se expressava profunda preocupação pelo problema da “objeção de consciência não regulamentada” na Europa. O Comité propôs que os Estados adotassem “uma regulamentação integral e clara” para enfrentar este problema.

Queixas contra a objeção de consciência

No final, o Conselho adotou uma resolução [PACE Resolution 1763 (2010): “The right to conscientious objection in lawful medical care” (7.10.2010)] que contradizia qua-

se completamente as premissas do relatório, e que defende explicitamente o direito à objeção de consciência dos profissionais de saúde). Mas, em 2011, o tema foi retomado pelo Dr. Leslie Cannold, especialista em ética, da Austrália. O Dr. Cannold advertiu que “na melhor das hipóteses, a objeção de consciência não regulamentada é um acidente em vias de ocorrer” e, na pior, “uma espada empunhada pelo crente contra os vulneráveis, com resultados catastróficos”. Era, escreveu, “um problema premente que, em consciência, já não podemos ignorar”.

Também o Alto Comissariado da ONU para os Direitos Humanos se





queixou, no ano seguinte, da “objeção de consciência não regulamentada”, exigindo que se mudassem “as leis e políticas que permitem a objeção de consciência” [Human Rights Council, Twentieth session, Agenda items 2 and 3: “Annual Report of the Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights. Technical guidance on the application of a human rights-based approach to the implementation of policies and programmes to reduce preventable maternal morbidity and mortality” (2.7.2012; par. 61, 30)]. Entretanto, os professores das Universidades Monash (de Melbourne) e Oxford, Anne O’Rourke, Lachlan De Crespigny e Amanda Pyman, publicaram um artigo a atacar “o uso não regulamentado da objeção de consciência”.

Um artigo que apareceu, em abril de 2013, no “American Journal of Public Health”, advogou a necessidade de questionar “a prática não regulamentada da objeção de consciência”. Dois meses mais tarde, o Centro de Direitos Reprodutivos (CRR) e grupos que impulsionavam a Iniciativa dos Direitos Sexuais, fizeram exatamente o mesmo, queixando-se ao Conselho dos Direitos Humanos da ONU sobre a “objeção de consciência não regulamentada” nos EUA.

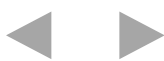
A partir do relatório do comitê do PACE, um dos temas recorrentes nestas queixas é que “a objeção de consciência não regulamentada” é ilegítima e/ou contrária à ética, pois dificulta o acesso a fármacos, procedimentos ou serviços legais (o Dr. Cannold refere-se especificamente ao ‘aborto le-

gal’ e afirma que os trabalhadores de saúde não devem bloquear o acesso a “serviços legais” a que as pessoas têm direito. O’Rourke, De Crespigny e Pyman argumentam que “o uso não regulamentado da objeção de consciência obstaculiza os direitos das mulheres para aceder a procedimentos médicos seguros e lícitos”. O Centro para os Direitos Reprodutivos critica que a objeção de consciência não regulamentada permita aos trabalhadores de saúde “negar às mulheres o acesso a serviços lícitos de saúde reprodutiva, invocando objeções morais ou religiosas”).

O Texas fica sem droga para execuções

A revista “Time” (Sandburn, Josh, “The Hidden Hand Squeezing Te-





xas' Supply of Execution Drugs", 7.8.2013) proporcionou um exemplo atual deste problema.

Em setembro, o Texas ficou sem o único fármaco que costuma utilizar em injeções letais para executar a pena de morte. Isto é fruto, em parte, de campanhas que convenceram uma empresa farmacêutica europeia – a dinamarquesa Lundbeck – a deixar de fornecer o fármaco usado para execuções nos EUA.

A decisão da empresa resultou de uma persistente campanha da Amnistia Internacional e da Reprise, duas organizações que se opõem à pena de morte. A Reprise teve êxito em convencer as empresas farmacêuticas a deixarem de proporcionar os seus produtos para uso em execuções.

Algumas delas assinaram o Juramento de Hipócrates Farmacêutico proposto pela Reprise, que afirma:

“O nosso trabalho é dedicado ao desenvolvimento e distribuição de produtos farmacêuticos ao serviço da humanidade; praticaremos a nossa profissão com consciência e dignidade; a nossa primeira preocupação será o direito à saúde do doente: condenamos o uso de quaisquer dos nossos produtos farmacêuticos para a execução de seres humanos”.

A Reprise considera o tradicional juramento de Hipócrates como a “pedra angular da medicina ocidental” que deveria aplicar-se aos fabricantes de medicamentos, assim como aos médicos. Maya Foa, especialista da equipa da

Reprise sobre a pena de morte, disse à “Time” que a sua organização não está a tratar de abolir a pena capital nos Estados Unidos, mas convencer as empresas farmacêuticas a respeitarem o Juramento de Hipócrates de “não causar dano”.

As razões éticas dos laboratórios

Algumas empresas que responderam de forma positiva à pressão da Reprise, podem tê-lo feito por preocupações legais, e outras pelo receio de que uma publicidade negativa poderia reduzir os seus lucros. No entanto, pelo menos algumas – incluindo a que fornecia o estado do Texas – alegaram razões éticas para se negarem a fornecer fármacos para as injeções letais:



Lundbeck: “O uso dos nossos produtos para matar pessoas contradiz a razão de ser do nosso negócio: proporcionar terapias que melhorem a vida das pessoas”.

Kayem: “Voluntariamente, como empresa indiana de produtos farmacêuticos que aprecia o *ethos* do hinduísmo, não venderemos esta droga quando a finalidade for somente para injeções letais”.

Ganpati Exem: “Somos contrários ao uso de medicamentos para executar presos e não queremos contribuir para facilitar a pena de morte nos EUA ou noutra lugar”.

A liberdade de consciência empresarial

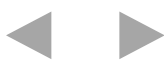
Estas declarações são claramente análogas às posições éticas ado-

tadas pelos médicos e outros agentes de saúde – especialmente os farmacêuticos – os quais, por razões de consciência, se negam a participar em procedimentos como o aborto, o suicídio assistido ou a eutanásia. De facto, a Coligação para a Prevenção da Eutanásia subscreve, sem reservas, o juramento de Hipócrates Farmacêutico e pediu a Maya Foa que o Stop Lethal Injection Project (SLIP) se alargue também ao uso do Pentobarbital na eutanásia e no suicídio assistido.

Estamos perante um obstáculo criado pelos que se queixam da objeção de consciência não regulamentada. Afirmam que as instituições ou empresas não têm o direito de exercer a liberdade de consciência, visto que – dizem – somente as pessoas têm cons-

ciência, pelo que só as pessoas podem fazer valer este direito. O Governo irlandês adotou recentemente este ponto de vista relativamente aos hospitais católicos, e um editorial (“Contraception and Corporations”, no “The New York Times”, 2.8.2013) baseou-se no mesmo raciocínio para criticar os processos civis por motivos de consciência apresentados por empresas: “As empresas com fins lucrativos não são seres humanos capazes de ter um compromisso religioso”.

Certamente, o “The New York Times” poderia argumentar que as empresas ou instituições que assinam o Juramento de Hipócrates Farmacêutico não exercem “realmente” a objeção de consciência, ou não estão a adotar “realmente” uma posição moral ou ética,



apesar das aparências. Poderia descrever a decisão da Lundbeck unicamente em termos de autonomia empresarial alheia à moral, ou como um puro exercício do lucro empresarial. Poderia, se quisesse, sustentar até que é legítimo negar-se a fornecer produtos lícitos para fins lícitos, se a decisão se basear em motivos de rentabilidade, mas não se basear em convicções morais. Evidentemente, tudo isto exigiria que o “The New York Times” continuasse a fazer o que fez no seu editorial: adotar e pôr em prática as convicções morais ou éticas empresariais, as quais, de acordo com o seu editorial, uma empresa não pode ter.

De qualquer forma, existe um ponto para lá do qual a desconstrução se converte em mentira.

Não é razoável afirmar que os aderentes ao Juramento de Hipócrates Farmacêutico o fazem apenas por razões que têm a ver com os lucros empresariais e o sucesso, e que não pretendem expressar convicções morais ou éticas sobre as execuções por injeção letal. Por outro lado, o tom e o conteúdo do artigo da “Time” sugere que as empresas subscritoras do Juramento não estão a fazer nada de incomum ou inapropriado ao basearem a sua atuação em convicções de consciência acerca da execução por injeção letal.

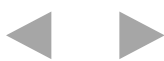
Pelo contrário, o leitor fica com a impressão de que o reconhecimento das obrigações morais das empresas é algo totalmente natural e esperado. Os que são citados no artigo, pensam que as

empresas farmacêuticas estão eticamente obrigadas a evitar que os seus produtos sejam utilizados para as execuções, e que incorreriam numa negligência culposa se não o fizessem. Por exemplo, a “Time” cita uma carta aberta dirigida pelo Dr. David Nicholl e outros 60 médicos e académicos ao diretor-geral da Lundbeck, onde dizem que estão “consternados perante a inação da Lundbeck em impedir que o fármaco Nembutal [pentobarbital] seja fornecido para a sua utilização nas execuções nos Estados Unidos”.

Remeter para outros?

Isto contrasta com a abordagem do Dr. Cannold sobre a objeção de consciência. Segundo ele, os objetores podem “afastar-se para





não participar numa atividade que suscita a sua objeção, mas não podem obstaculizar o caminho” de modo a impedir que as pessoas tenham acesso a serviços lícitos. Deste ponto de vista, mesmo se as empresas tivessem direito a exercer a liberdade de consciência (e o “The New York Times”, o Dr. Cannold e outros pensam que não), não teriam direito a impedir ativamente o acesso ao Pentobarbital.

Pelo contrário, o Dr. Cannold e os seus colegas exigem que os objetores facilitem o acesso aos procedimentos moralmente controversos, passando o doente para outro médico ou para outros meios, de modo a que ninguém se veja privado do acesso a um serviço lícito. Isto apresenta-se como um “equilíbrio” entre direitos em

conflito, ou como uma solução de compromisso. Mas de acordo com este tipo de solução, a Lundbeck deveria ajudar o estado do Texas a encontrar fornecimentos alternativos de Pentobarbital ou outros fármacos que possam ser utilizados para aplicar a injeção letal.

Isto seria claramente inaceitável para a Reprise e os signatários do Juramento de Hipócrates Farmacêutico. Ao fim e ao cabo, nenhuma das empresas participou diretamente na realização de injeções letais. No entanto, a pressão exercida sobre elas foi eficaz, devido a uma convicção geral de que mesmo a distribuição do Pentobarbital através de intermediários era suficiente para que fossem moralmente cúmplices das execuções por injeção letal, pois era possível organizar a distribui-

ção de modo a impedir os verdugos de obterem o fármaco. Seria ridículo sugerir que a Reprise ou os signatários do juramento deveriam facilitar deliberadamente as execuções remetendo os verdugos para outros fornecedores do Pentobarbital, sem que isto implicasse um grau significativo de cumplicidade moral.

As normas éticas aprovadas pela Associação Médica Americana e pela Associação Médica Mundial são aplicáveis neste ponto. Ambas as associações consideram que não é ético que os médicos participem na aplicação da pena de morte, e ambas incluem na participação, o facilitar indireto de alguma maneira (Resolução da AMM sobre a Participação do Médico na Pena de Morte, adotada pela 34ª Assembleia Médica



Mundial, Lisboa, setembro/outubro de 1981 e emendada pela 52ª Assembleia Geral da AMM, Edimburgo, outubro 2000 e pela 59ª Assembleia Geral da AMM, Seul, outubro de 2008. Política da American Medical Association E-2.06: Pena de Morte). Em 2012, a AMM reafirmou esta posição e declarou que os médicos não devem “facilitar a importação ou a prescrição de medicamentos para execuções”.

Controvérsia com os hospitais católicos

A Lundbeck vendeu a patente do Pentobarbital a uma empresa dos EUA em 2011, mas a venda dependia da nova empresa subscrever as mesmas restrições sobre a distribuição do fármaco. O acordo impõe que a empresa norte-americana respeite a mesma ética em-

presarial da Lundbeck no tema da execução por injeção letal, ao que parece para sempre, e a condição não foi impugnada ou posta em causa. A “Time” deu a informação sobre o acordo sem comentários e sem os procurar de terceiros, sugerindo que tanto o repórter, como os editores, acham que a restrição sobre a distribuição está nos parâmetros dos acordos comerciais correntes e aceitáveis.

Compare-se com a controvérsia quando os hospitais católicos tentam o respeito pelos princípios da doutrina católica como um requisito quando se fundem com outros hospitais. Tais restrições causam fortes protestos de grupos como MergerWatch e American Civil Liberties Union (ACLU). Três semanas antes da publicação do artigo da “Time”, o “The Seattle Times” elogiou o governador estadual de

Washington por rever as normas que regem as fusões e acordos entre hospitais. O governador respondia à pressão da ACLU e de outros, a queixarem-se de as instituições católicas insistirem nas restrições de tipo Lundbeck contra o aborto e o suicídio assistido.

A “Time” não abordou isto, porque a revista não fez nenhuma ligação entre a recusa da Lundbeck de fornecer Pentobarbital para a pena de morte e a controvérsia atual sobre a liberdade de consciência no sistema de saúde. A história da Lundbeck e do Juramento de Hipócrates Farmacêutico não se refere só à oposição à pena capital, como também “ao problema da objeção de consciência não regulamentada”, apresentado em contexto novo e esclarecedor.

Partilhe com a AESE as suas
questões, Notícias e Passaporte
(elianalucas@aese.pt)

AESE Lisboa

Júlia Côte-Real
Telemóvel (+351) 939 871 256
Telefone (+351) 217 221 530
Fax (+351) 217 221 550
j.cortereal@aese.pt
Edifício Sede, Calçada
de Palma de Baixo, n.º 12
1600-177 Lisboa

AESE Porto

Carlos Fonseca
Telefone (+351) 226 108 025
Fax (+351) 226 108 026
carlos.fonseca@aese.pt
Rua do Pinheiro Manso,
662-esc. 1.12
4100-411 Porto

Seminários

Filomena Gonçalves
Telemóvel (+351) 939 939 639
Telefone (+351) 217 221 530
seminarios@aese.pt

Formulário de cancelamento:

Alumni

Abdel Gama
Telefone (+351) 217 221 530
abdelgama@aese.pt

www.aese.com.pt/cancelamento

Formulário de novas adesões:

www.aese.com.pt/adesao

www.aese.pt